

Orquestando experiencias

Estudio de Excelencia en Experiencia del Cliente





5 Mejora de Productividad

KPMG en México

Contenido



Introducción

Donde abunda la complejidad, se busca y desea la simplicidad. Antes, durante y después de la pandemia, las organizaciones reconocieron la importancia que tiene la experiencia de sus usuarios y la necesidad de simplificar la interacción con cada uno de ellos, sin importar si se trata de un cliente o prospecto. La pandemia, las necesidades cambiantes de las personas, sus nuevas expectativas, la tecnología en rápida evolución y la fragmentación a nivel organizacional han creado dificultades significativas para las empresas que buscan cumplir la promesa de simplificar sus procesos.

En esencia, la experiencia del cliente (CX) debe ser simple; hay que tratarle bien y asegurarse de que se sienta valorado para lograr su lealtad, al mismo tiempo que se atraen nuevos consumidores. Lograr que la experiencia del cliente sea fácil suele ser un trabajo de complicada ejecución.

Cada vez con mayor frecuencia llegan a existir elementos en una organización que no siempre funcionan en armonía. En este sentido, las nuevas iniciativas compiten entre sí para definir cómo invertir en tecnología, reducir costos, contratar talento, gestionar amenazas de ciberseguridad, entre otras, lo cual ocasiona que se pierda el rumbo del trabajo realizado de manera conjunta para brindar al cliente una experiencia óptima.

Para diseñar y ofrecer experiencias atractivas se necesita un alto grado de orquestación en toda la empresa, que implica desglosar la complejidad y alinear el negocio con el cliente en función de un conocimiento profundo de sus necesidades, el mercado y la propia organización.

Para algunos, esto ha significado un replanteamiento e, incluso, un reinicio completo del negocio. Para otros, ha requerido reflexionar sobre cómo aprovechar al máximo las oportunidades que se identifican en el mercado. No obstante, para cualquier empresa significa poner al cliente en el centro y ofrecerle una experiencia que se ajuste a lo que busca y espera.

Todas las alternativas requieren un pensamiento enfocado en el cliente, en su vida, sus problemas y cómo podrían ser solucionados; implica responder preguntas como:

- ¿Necesitamos vender más a los clientes existentes o atraer nuevos?
- ¿Hay segmentos desatendidos con necesidades insatisfechas o debemos enfocarnos en nuevos segmentos?

Sin duda, ciertas organizaciones son mejores para abordar los objetivos de simplicidad y crecimiento. Es la relación estrecha con el cliente y el profundo conocimiento de sus necesidades lo que les ha permitido moverse más rápido, con mayor certeza y convicción para orquestar una recuperación integral.

En este contexto, presentamos el cuarto estudio anual en México llevado a cabo por el Centro de Excelencia de Experiencia del Cliente de KPMG, que lleva más de 12 años analizando este tema en todo el mundo.

Al analizar las acciones y los comportamientos de empresas líderes en términos de experiencia del cliente, observamos las siguientes características en común:



Las organizaciones líderes en experiencia del cliente demuestran que el éxito al aprovechar nuevas tecnologías se basa en un pensamiento holístico y en la claridad de cómo todo se conecta todo a lo largo del *journey* o viaje del cliente.

Esto exige ver cómo las tecnologías pueden trabajar en conjunto, en vez de reforzar los silos organizacionales en soluciones aisladas. Las propuestas tecnológicas deben partir de las necesidades del cliente y de ahí construirse hacia dentro de la organización, pues su misión es:

1	Conocer al cliente a la perfección, aplicando herramientas para analizar e identificar patrones con base en sus comentarios
2	Utilizar modelos analíticos para apalancarse en motores de recomendación y tecnologías digitales que permitan descubrir nuevas necesidades, a menudo no articuladas
3	Gestionar y diseñar experiencias, en canales tanto digitales como tradicionales, para que el cliente establezca contacto fácilmente a través del canal de su elección
4	Desarrollar una estructura en la organización que permita moldear en torno al *journey* del cliente
5	Vincular el *front* y el *back office* para impulsar sinergias y mejoras a lo largo del *journey*, logrando que los procesos de negocio soporten esa visión
6	Fomentar la innovación en nuevos productos y servicios



Empoderan al cliente

Conectar nuevas tecnologías y garantizar un resultado positivo para el cliente es el objetivo de la gestión del *customer journey.* Esto se puede conseguir mediante tecnología que aprende, comprende y organiza las conversaciones y el *journey* de cada uno, considerando los puntos de contacto y los silos organizacionales. Además, la tecnología permite a las organizaciones incorporar reglas comerciales y mejorar inteligentemente aquellas que se refieren a cómo se gestiona la experiencia del cliente para hacerla única y personal.

Por otro lado, incorporar las áreas de *front office* como *marketing*, ventas, *e-commerce* y servicio en una única capa de interacción en todo el *journey* de extremo a extremo permite empoderar al cliente. Las organizaciones que priorizan dicho empoderamiento comparten características como:

1	Buscan nuevas formas de pensar, aprender e implementar tecnología
2	Aprovechan las nuevas tecnologías para fomentar el relacionamiento con el cliente, mejorando el manejo de consultas y la resolución de problemas
3	Proponen alternativas para reducir los costos de servicio y que, simultáneamente, aumenten la satisfacción
4	Personalizan la interacción para que, más allá de "conocer", puedan "comprender" al usuario
5	Usan la información para mejorar la relevancia en los contactos que permiten una mayor personalización, llegando a modelos y estrategias de hiperpersonalización
6	Aprovechan sofisticadas plataformas de interacción para reducir la fricción al interactuar con la organización



Tienen confianza

La confianza de los consumidores en las organizaciones se ha vuelto más difícil de construir y conservar. El cliente exige que las empresas cumplan en términos ambientales, sociales y de integridad de forma cada vez más rigurosa; por su parte, las compañías se esfuerzan por alcanzar esos requerimientos sin olvidar la necesidad de minimizar riesgos tecnológicos y proteger los datos personales.

La información recopilada por los dispositivos móviles, almacenada en la nube, equivale a mucho más que el limitado conjunto de datos demográficos personales del pasado. A nivel mundial, las empresas están acumulando registros cada vez mayores de comportamiento e interacciones humanas en tiempo real. En este sentido, los datos personales se pueden

utilizar con diversos fines. Actualmente, la confianza está incorporada en los datos, el código y el uso que se les dé, todo lo cual conlleva riesgos.

La confianza es, pues, la licencia para emplear la información. Si no existe la confianza, el cliente retiene sus datos y los protege, lo que ocasiona que se pierda la oportunidad de impulsar el compromiso de la empresa. Mitigar estos riesgos requiere que las organizaciones:

1	Vuelvan operativa la empatía y demuestren que se preocupan por el cliente y el mundo
2	Estén auténticamente impulsando un propósito para que la marca alinee los valores de la empresa con los del cliente
3	Apliquen un fuerte enfoque en ciberseguridad, privacidad y protección de los datos del cliente, la organización y el ecosistema de proveedores con el fin de evitar delitos cibernéticos

Las organizaciones que ponen el ejemplo en cuanto a experiencia del cliente también han tenido que prestar la debida atención a su cultura y si esta acelerará o inhibirá su estrategia. Se han visto en la necesidad de tener claro cómo la experiencia de sus empleados impulsa la CX, al tiempo que buscan generar una cultura ágil, teniendo como prioridad a sus usuarios.

Actualmente, varias empresas enfrentan el desafío logístico de cumplir las expectativas del cliente en el mundo digital, al mismo tiempo que desarrollan capacidades omnicanal, sin comprometer la calidad del servicio. A medida que avanzamos hacia una era posterior al COVID-19, será clave adaptar la experiencia de compra en canales tradicionales para satisfacer las necesidades de un cliente en evolución. En este sentido, combinar experiencias digitales y físicas será fundamental para el éxito.

Como ejemplo, la pandemia ha puesto en jaque a la industria de hotelería y transporte en la mayoría de los países, pero en México esta continúa desafiando la norma, alcanzando la calificación más alta por parte de los consumidores por segundo año consecutivo. La capacidad de la industria para adaptarse sobre la marcha a los cambios y satisfacer las necesidades del viajero durante estos tiempos ha facilitado la creación de experiencias de excelencia.

Por otro lado, las empresas han tenido que considerar cómo alinear el *customer journey* con las prioridades del negocio y cómo adoptar la agilidad a escala en un entorno funcional. La adopción de tecnologías en toda la organización requiere nuevas formas de pensar acerca de cómo se implementan: pasan de proyectos tradicionales en cascada a nuevos enfoques ágiles buscando MVP (siglas en inglés de “producto mínimo viable”) que se ajusten en el camino y mejoren con la retroalimentación del cliente.

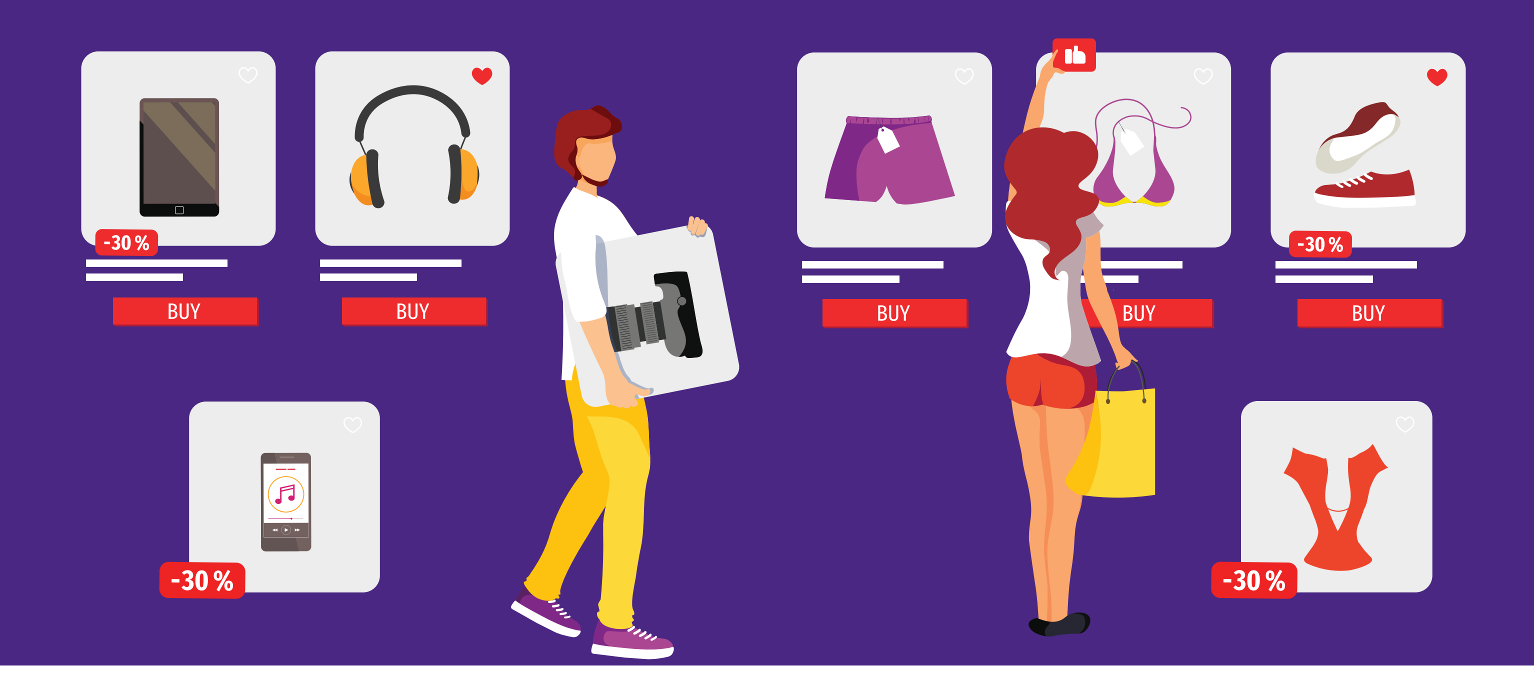
La personalización, uno de los pilares de la CX, ha sido de los principales impulsores de la lealtad del cliente durante la última década, ya que cada persona exige el toque personal en todos los servicios y experiencias de compra. Después del COVID-19, el tiempo y esfuerzo, otro de los pilares de la experiencia del cliente, se han convertido en otro elemento clave del éxito para las marcas de alto desempeño.

Por ejemplo, los resultados de *KPMG 2021 CEO Outlook* muestran que, en México, las personas a cargo de la Dirección General de las empresas tienen plena consciencia de que las prácticas organizacionales deben cambiar: 90% considera que es necesario acelerar la inversión en oportunidades digitales y dejar atrás aquellas inversiones en negocios que hoy se enfrentan a la obsolescencia digital. Por otro lado, 74% asegura que el ritmo acelerado de la transformación digital mostrado durante la pandemia no será sostenible sin antes atender el agotamiento de la fuerza laboral, lo que se traduce en un necesario cambio en la cultura y los valores que rigen a las organizaciones.

En el mismo orden de ideas, algunas organizaciones han tenido que olvidarse de soluciones que no eran adecuadas o sostenibles a largo plazo buscando respuestas inmediatas para hacer frente a la pandemia, pues lo que antes tardaba años en lograrse se ha completado en meses. Esto ha requerido la orquestación cuidadosa y meticulosa de capacidades del *front, middle y back office*, gestionando tanto sus interconexiones como su interdependencia.

Adaptarse a la vida después del COVID-19 será un desafío, incluso para las marcas con mejor desempeño. No obstante, a medida que las empresas continúen ofreciendo una experiencia omnicanal, aunada a la renovación de sus instalaciones físicas, lograrán satisfacer las necesidades del cliente. Para conseguirlo, la tecnología es la clave, pues se consolidará como un impulsor del desempeño en la parte inicial y final del *journey*. De esta manera, las marcas que optimicen sus puntos de contacto con el cliente para incluir lo digital seguirán prosperando.

El mundo hoy se concentra en la vacunación y la eliminación gradual de las restricciones, pero las empresas aún esperan saber si los consumidores volverán a los patrones de comportamiento anteriores a la pandemia o si esta ha modificado permanentemente la forma en que el cliente interactúa con las marcas.



La experiencia orquestada

La pandemia se ha convertido en un amplificador de la disrupción de los negocios y en un acelerador de la transformación; sin duda, ha sido el catalizador de la revitalización empresarial en torno al cliente.

Se podría considerar que 2020 y 2021 han sido un periodo en el que las marcas entraron a un estado de introspección. El crecimiento de lo digital y el comercio electrónico; el cambio en los patrones de consumo y los canales de interacción del cliente; la importancia de la confianza y ética de las marcas, entre otros factores, retan los modelos de negocio que se habían consolidado año con año.

Que las marcas necesiten entender aún mejor al cliente y, más importante aún, a su misma organización, ha desencadenado una necesidad de transformación, cuestionamiento y replanteamiento de los modelos de negocio, pasando de la incertidumbre a la acción.

Este periodo también ha sido una gran oportunidad para replantear completamente las estrategias y modelos de negocio de muchas marcas. A algunas les ha permitido volver a comprometerse con su propósito original, repensando su modelo desde cero, o bien, ha sido una ocasión para eliminar las limitaciones impuestas por ellas mismas, lo que habría frenado su progreso; sin embargo, existen otras que, por necesidad, han tenido que innovar rápidamente. El mapeo del *customer journey* y la innovación han sido los elementos clave para gran parte del mercado.

En 2021 vivimos el paso de muchas marcas de un estado de contención y reducción de costos a uno de expansión, inversión y crecimiento, el cual se ha visto impulsado por el cliente y la innovación disruptiva, siempre conservando la privacidad y seguridad de los datos, así como un mayor enfoque en temas ambientales y sociales.

Gracias a la tecnología digital (inteligencia artificial (IA) y *machine learning*), las organizaciones se están preparando para el futuro. Cada vez es más común ver asistentes virtuales como *chatbots* y plataformas de IA que permiten pasar de interacciones sencillas a modelos de relacionamiento y gestión del cliente.

Para la mayoría de las organizaciones, la CX es el resultado acumulativo de múltiples procesos que interactúan entre sí en cualquier momento; en algunos casos, es el resultado de procesos desconectados. De acuerdo con evidencia histórica, los procesos gestionados en silos dan como resultado que un cliente viva una experiencia aislada.

Como se mencionaba anteriormente, los avances en tecnología han significado una conexión más profunda, que permite mejorar el nivel y tiempo de respuesta, sostener diálogos bidireccionales, resolver problemas más rápidamente y generar una mayor lealtad, minimizando el esfuerzo del cliente.

Como parte de este proceso de transformación, el mapeodel *customer journey* ha pasado de ser una técnica de mejora de la experiencia para convertirse en un componente esencial del relacionamiento con el cliente. Las empresas ahora están centrando su atención en la visualización del *journey* para comprender cómo se comporta el cliente en todos los puntos de contacto, en los diferentes canales, y, finalmente, cómo se satisfacen sus requerimientos.

Por otro lado, la inteligencia artificial y el *machine learning* permiten a las empresas entender a gran escala el comportamiento del cliente y, con ello, diseñar el *journey* mediante una serie de reglas y algoritmos que lo guían a través de la mejor ruta de interacción en función del resultado que busca.

En específico, las organizaciones más avanzadas en CX están construyendo modelos de visualización que capturan información valiosa desde la primera interacción, viendo cómo los usuarios avanzan a través de los diferentes canales y dónde o en qué momento retroceden, abandonan o experimentan algún problema.

Al recopilar esta información, buscan ser más proactivos en la forma en que gestionan las interacciones, resolviendo posibles contratiempos antes de que surjan, comunicando de manera proactiva cuáles serían los mejores pasos a seguir, y entendiendo al cliente en función de su comportamiento en tiempo real. Utilizar estos datos permite guiar y direccionar al consumidor a lo largo del *journey* hacia una experiencia alineada con sus preferencias.

No obstante, el *journey* del cliente no se detiene en él, sino que se extiende cada vez más hacia la red de *influencers*, comunidades de interés y más allá. El reconocimiento del usuario como el nodo de una red está llevando a una extensión de las definiciones de CRM (*customer relationship management*) para incluir las diferentes redes en las que participa un cliente de forma individual.

En este sentido, en un mundo cada vez más centrado en los datos, a medida que la IA y el *machine learning* pasan a un primer plano, las empresas siguen pensando cómo codificar su respuesta ante los comportamientos del consumidor, a través de nuevos algoritmos y reglas de negocio, sin olvidar el soporte de la tecnología o perder el toque humano.

De hecho, el toque humano sigue siendo una parte fundamental en una experiencia del cliente bien orquestada. Las empresas deben considerar el papel central que el talento debe desempeñar en la relación con el cliente, alejándose del mero soporte técnico y llevándolo hacia donde el componente emocional pasa a primer plano, así el cliente se ve envuelto en temas como la creatividad, la emoción y la pasión.

Entonces, ¿cómo están navegando las empresas líderes a través de esta compleja combinación para orquestar una CX competitivamente diferenciada?

Para muchas, el éxito se basa en el pensamiento holístico, teniendo una visión *end-to-end* de la experiencia del consumidor, conectando sin contratiempos las capacidades, procesos comerciales y tecnologías necesarias para dársela. Lo que las diferencia es la importancia que le dan a conectar la estrategia de gestión de la experiencia del cliente con cada uno de los procesos internos de la organización.

A partir de un tratamiento aislado, las estrategias se han tenido que ir conectando e integrando, lo cual requiere cambios en la estructura, las prioridades, el presupuesto asignado, la capacitación y los KPI o métricas para ofrecer un resultado coherente y orquestado. Para ello, se deben atender varios procesos internos:



- Desarrollo de una estrategia de CX que describa el propósito de la organización, cómo se conecta con el cliente y la manera en que dicha experiencia es parte del negocio
- Proceso de gestión de customer *journey,* es decir, el abanico total de *journeys* que la organización está gestionando, en función de las diferentes misiones u objetivos del cliente
- Control de versiones de los *journeys* y mecanismos mediante los cuales estos se definen y almacenan
- Proceso de diseño de experiencias, en referencia a cómo se diseñan las experiencias futuras, el papel que juega la tecnología y el conjunto de herramientas de mapeo del *customer journey*
- Entrega de la experiencia con respecto a los mecanismos mediante los cuales se entrega el *journey* futuro, el papel del modelo ágil y MVP, y el plan de lanzamientos de nuevas soluciones
- Proceso de medición, voz del cliente, empleado y *stakeholders* clave, así como los KPI de nivel de servicio

Es la habilidad que estas capacidades ofrecen a la orquestación, aprovechando todas las aristas, lo que proporciona a las empresas una ventaja competitiva.



Crecimiento a partir de analíticos e *insights*

En definitiva, el crecimiento no es fácil, pues hoy nos encontramos en un mundo abarrotado. Los productos proliferan y evolucionan, y los mensajes enfocados en la venta de productos y servicios están presentes en todos lados y a todas horas, lo que hace muy complejo poder captar la atención del cliente en el punto de compra y traducirlo en una venta.

Actualmente, el crecimiento de muchas compañías está basado en la explotación de datos, utilizando el conocimiento del cliente tan amplio que ahora tienen para ser las primeras en alcanzarle. Estar presente en la vida del cliente, en sus acontecimientos y sucesos más importantes es clave para mantenerse relevantes en un mundo altamente competitivo. Las nuevas tecnologías inteligentes están ayudando a hacer esto posible.

La información, datos e *insights* del cliente son los factores que impulsan a estas tecnologías avanzadas inteligentes y son también el motor fundamental del crecimiento en este mundo digital. Aprovechar los datos como un activo del negocio ha sido, durante mucho tiempo, una preocupación para las empresas, pero ahora los modelos estadísticos brindan la oportunidad para que las mismas computadoras aprendan, analicen datos, descubran patrones y hagan predicciones sobre los resultados esperados de ciertas decisiones. Esto permite a las organizaciones monetizar este activo poco utilizado en el pasado.

La explotación de datos puede no solo ayudar a responder preguntas complejas y críticas de lo que sucedió en el pasado, sino predecir lo que sucederá en el futuro. ¿Qué tan rentable será un cliente a lo largo del tiempo? ¿Qué campañas impulsarán las mejores decisiones del cliente? ¿En qué clientes potenciales debe dedicar el mayor tiempo el equipo de ventas? ¿Qué clientes podrían abandonar este año? Todas estas cuestiones son abordadas por tecnologías que monitorean constantemente el comportamiento del cliente y responden a patrones que llevan a su solución.

Una arquitectura tecnológica que habilita ágilmente diferentes capas de nuevas tecnologías, como una serie de microaplicaciones conectadas entre sí, significa que, una vez probadas y comprendidas, las tecnologías basadas en algoritmos se pueden implementar rápidamente y a escala. La creación de un entorno (cultura, datos, análisis e infraestructura) donde las nuevas tecnologías se pueden implementar con éxito en el *customer journey* se ha convertido en una competencia fundamental para las organizaciones del presente estudio.

Por ejemplo, en el *front office*, el uso de estas tecnologías está permitiendo que el área de mercadotecnia se centre en la generación de demanda y en la optimización de las inversiones en campañas. En ventas, por otro lado, permite la dinamización de los modelos de cobertura

y mejoras en la efectividad del equipo comercial. Finalmente, en el servicio apoya procesos mejorados de interacción con el cliente. Todo lo anterior puede reducir los costos de adquisición de nuevos clientes y reducir los costos de servicio para clientes actuales.

Por otra parte, en las funciones de *back office,* como cadena de suministro y administración, los datos están permitiendo realizar predicciones precisas de la demanda, optimización del despliegue del personal y realización de compras más efectivas, reduciendo el desperdicio y los costos asociados a temas operativos.

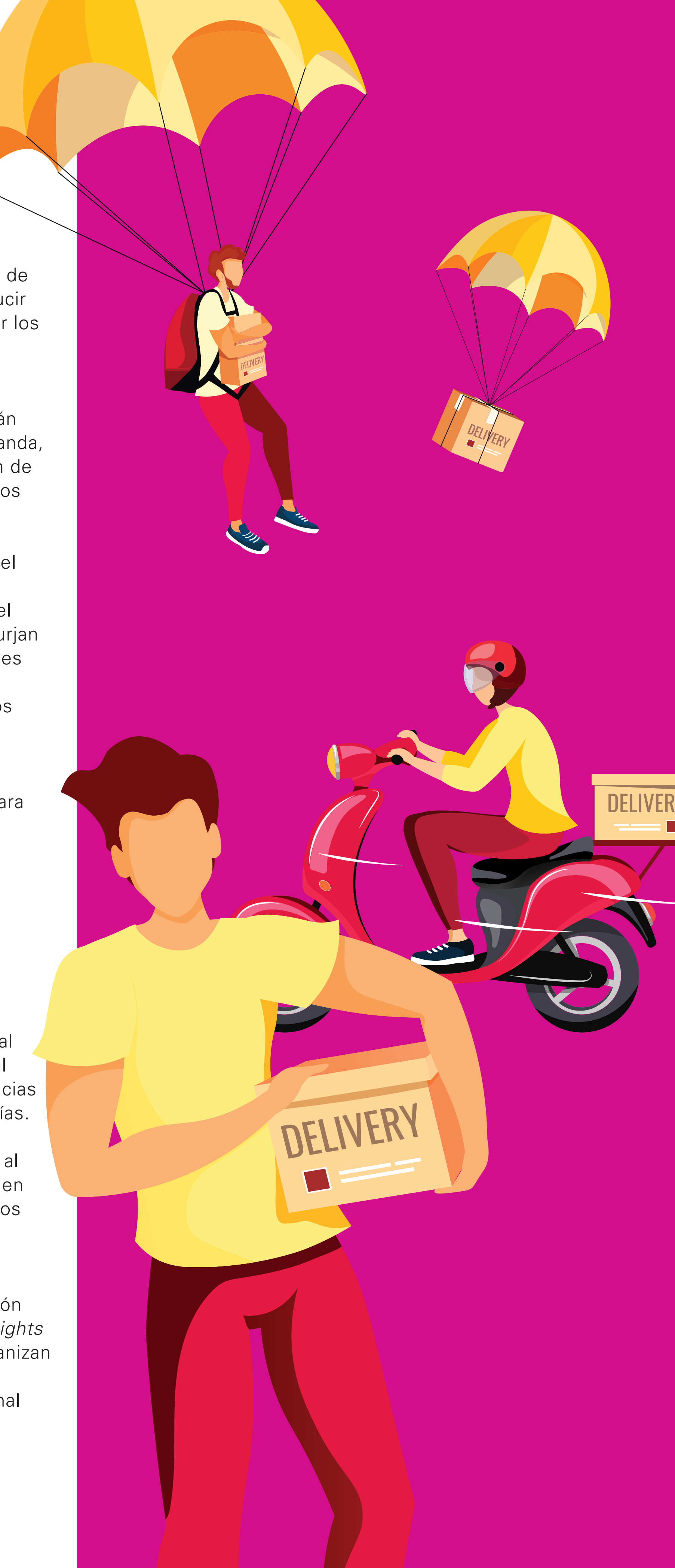
Así, cuando se combinan con los programas de voz del cliente, los datos brindan una perspectiva única de lo que está funcionando o no desde el punto de vista del consumidor. Asimismo, la información ayuda a que surjan oportunidades a medida que se identifican necesidades mal abordadas o hasta ahora no articuladas. La voz del cliente (VoC, por sus siglas en inglés) convierte los datos en *insights* de valor para el negocio.

Por ejemplo, empresas líderes globales en CX están aprovechando los datos y la generación de *insights* para crear un entorno de innovación constante basado en la identificación de nuevas necesidades. Otras están robusteciendo la forma de operar y asignar recursos basándose en datos en tiempo real y comentarios del cliente.

Por otro lado, hemos visto cómo diversas empresas han acelerado su plan digital de transformación, ya que la pandemia les ha servido como una incubadora de innovación, encontrando nuevas formas de servir al cliente. Estas nuevas formas y soluciones ayudarán al consumidor a ahorrar dinero y optimizar procesos gracias a la automatización y la adopción de nuevas tecnologías.

Las empresas nunca habían tenido tanta información al alcance de la mano y, para las organizaciones líderes en esta edición del estudio, una mejor comprensión de los datos impulsa las oportunidades de crecimiento.

La frase “el conocimiento es poder y los datos son dinero” es una realidad cuando existe una comprensión profunda del cliente, vinculada a la generación de *insights* mediante analíticos. Las empresas líderes en CX organizan experiencias de forma dinámica, utilizando un flujo constante de datos en tiempo real. El resultado, al final del día, es un cliente más satisfecho.





Los seis pilares

Los seis pilares de la experiencia del cliente son las características esenciales en una experiencia de clase mundial. Su presencia es de suma importancia para que la CX estimule y genere resultados que beneficien al cliente y al negocio.

Ya sea que se trate de una mayor participación de mercado, el incremento en la lealtad del cliente o mejorar el nivel de promotoría, los seis pilares son requisito previo para el crecimiento del negocio; sin embargo, como todos están interconectados, es fundamental lograr un bueno desempeño en cada uno de ellos.

Durante los últimos 12 meses se ha observado un rápido aumento en el pensamiento holístico y en la comprensión de que una experiencia superior debe ser omnicanal, multidimensional y, a menudo, multisensorial. Las organizaciones líderes son realmente especialistas en la gestión y aplicación de los seis pilares como conjunto.



Integridad

La integridad de una compañía y la confianza del cliente sigue siendo el principal foco de atención. Volver a comprometerse con un propósito, validar los valores que las han convertido en lo que son y asegurar la transparencia de la marca han sido áreas clave para las organizaciones.

La adopción del comercio electrónico por diferentes segmentos de edad, por ejemplo, ha hecho que la seguridad de los datos, la privacidad y los ciberdelitos sean un tema relevante para clientes y empresas, que deben adoptar una visión forense sobre cómo capturan, administran, protegen y actualizan los datos que se utilizan para impulsar los programas enfocados en la mejora de la relación con el consumidor.

Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) también se han convertido en una preocupación a medida que se busca abordar el deseo cada vez mayor de los consumidores de conocer la procedencia de lo que compran, la forma en que se gestiona la cadena de suministro de manera sostenible y el trato que se da al talento. Todo esto impacta en su decisión de compra.

La concepción de qué es una marca se basa actualmente en la perspectiva del cliente: una marca es lo que el cliente dice que es, no lo que el equipo de *marketing* desearía comunicar.



Resolución

La resolución de problemas ha evolucionado más allá de simplemente solucionar aquellos contratiempos que una empresa puede causarle al cliente, sino que ahora se centra en los problemas cotidianos del consumidor; estos son fuente de innovación para nuevos productos o servicios, así como un mecanismo para lograr una relación de mayor confianza.

Las empresas están analizando los puntos de dolor en la vida del cliente, así como en sus procesos y cómo ambos afectan al *customer journey.*

Se están implementando cada vez más aplicaciones y soluciones digitales que abordan la totalidad de los problemas del cliente y cómo solucionarlos. Por ejemplo, empresas a nivel global se están enfocando no solo en vender sus productos, sino en brindarle al cliente la información necesaria para optimizar su uso, así como asesoría por medio de plataformas virtuales para facilitarlo, convirtiéndolos en parte fundamental de su vida.

En un mundo cada vez más digital, donde las redes sociales predominan y las compras están basadas en comentarios y reseñas de personas reales, la gestión y recuperación de consumidores ya es, en términos de reputación, esencial.



Expectativas

Existe una tendencia en evolución con respecto a lo que representan las expectativas del cliente. El cliente espera, cada vez más, que su mejor experiencia con una marca se reproduzca en otras marcas o lugares. Esto se ha vuelto aún más evidente durante el último año, ya que las personas se vieron en la necesidad de adoptar nuevas tecnologías para interactuar con sus proveedores de productos y servicios. Por ello, varias empresas han tenido que aumentar rápidamente el ritmo de la innovación, así como el desarrollo de nuevas tecnologías para mantenerse al día, impulsando una mejora en todos los aspectos del negocio.

Todos los días, la IA y el *machine learning* están ampliando los límites de lo que es posible, lo que a su vez está llevando a una escalada en las expectativas del cliente.

La primera etapa para cumplir o superar las expectativas del cliente es saber cuáles son y gestionar cómo cambian a través del tiempo. Para ello, la retroalimentación se ha convertido en un barómetro esencial, pues las organizaciones desean saber si las experiencias están cumpliendo con las expectativas, pero también cómo estas están modificándose en función de las experiencias que el cliente recibe de la competencia.

Hoy más que nunca, el consumidor espera un *journey* conectado, transiciones fluidas entre canales y experiencias de extremo a extremo que se adapten a sus circunstancias.



Tiempo y esfuerzo

El esfuerzo y la lealtad están extremadamente conectados. Cuanto más fácil es una experiencia, se requiere menos esfuerzo físico, emocional y cognitivo, y más probabilidades hay de que un cliente continúe comprando. Este año, comprar desde casa se ha vuelto más sencillo y hemos visto un aumento significativo en el uso y la popularidad de los servicios de entrega. El comercio electrónico se ha convertido en una forma de vida y la entrega al día siguiente o incluso el mismo día está siendo cada vez más popular.



Los esquemas de lealtad se han vuelto sofisticados, no solo permitiendo el canje de puntos por recompensas, sino también brindando educación y asistencia sobre cómo maximizar el beneficio que se puede obtener de los productos y servicios que se compran.

Sin embargo, lo más rápido no siempre es lo mejor; lo importante es cómo se invierten el tiempo y el esfuerzo. La creciente fusión de experiencias *online* y *offline* está teniendo en cuenta el hecho de que a veces los consumidores quieren navegar, evaluar y sentirse inspirados. Varias empresas líderes han encontrado formas de hacer que esto suceda.

Transformar la naturaleza de espacios físicos implica convertirlos en centros didácticos, salas de exposición o espacios idóneos para utilizar ciertos productos, junto con emocionantes experiencias digitales que prometen una entrega rápida en un mundo que lo quiere todo cuanto antes.



Personalización

Los avances en tecnología, datos y analíticos están permitiendo a las empresas crear experiencias mucho más personalizadas y humanas en los distintos canales, etapas de compra y puntos de contacto; sin embargo, la personalización es mucho más que tecnología.

Si bien la tecnología es indudablemente un facilitador, la verdadera personalización es cómo el cliente se siente consigo mismo después de una interacción. ¿Se siente más preparado para hacer frente a lo que le suceda? ¿Más en control? ¿Más capaz de tener éxito? Muchos líderes definen el éxito de su negocio al relacionarlo con la prosperidad de su cliente. Se enfocan no solamente en hablar de la venta de productos o servicios, sino en cómo han mejorado la calidad de vida y experiencia de su consumidor.

Esto requiere una comprensión profunda y particular de cada cliente, rastreando e identificando patrones para inferir cuándo una acción, en un momento específico, puede marcar la diferencia.



Empatía

Las organizaciones están comenzando a integrar la empatía en las operaciones, pues se está convirtiendo en una competencia fundamental y diferenciadora en el mercado en lo que respecta al diseño y la mejora de la experiencia del cliente. Solo si realmente las organizaciones se ponen en los zapatos del cliente podrán esperar interactuar con éxito con un consumidor cambiante.



El cliente quiere tratar con empresas que demuestren que se preocupan, que muestran de manera tangible que su cliente es importante para ellas, que comprenden su vida y desafíos, y que tienen soluciones sensibles para sus problemas.

Manuel Hinojosa
Socio de Asesoría en Soluciones de Cliente y CRM
KPMG en México

El cliente busca la simplicidad de las transacciones y también la satisfacción psicológica de una conexión humana y emocional. Saber cuándo requiere interacción de persona a persona y hacerla disponible de inmediato es la diferencia entre una experiencia ordinaria, potencialmente efectiva, y una que se conecta emocionalmente e impulsa y construye una relación a futuro.



Resultados en México

El estudio tiene como objetivo contar con una visión profunda y un punto de vista claro sobre los desafíos a los que se enfrentan las marcas en su relación con el cliente, identificando las mejores prácticas y tendencias en términos de experiencia, con base en la opinión de más de 5,000 consumidores a nivel nacional de 200 marcas con presencia en México.

Las estrategias, iniciativas y diferentes soluciones que los líderes en experiencia del cliente han logrado implementar de manera satisfactoria durante este periodo buscan ser punto de reflexión. Es momento de revitalizar el crecimiento de los negocios, así como de definir y enfocar el rumbo con perspectivas innovadoras, digitales, centradas en el cliente y en la mejora del servicio y atención.

A continuación, algunas consideraciones:

- En todo el mundo, el COVID-19 ha sido un catalizador para que las organizaciones se transformen
- Por primera vez en este estudio, el nivel de experiencia en México se mantuvo en la misma calificación con respecto al año previo: 8.24
- Es el primer año que vemos a tres marcas por arriba de 9.0 en su calificación de excelencia en experiencia del cliente (CEE, por sus siglas en inglés), dando pie a seguir mejorando

  - **Integridad:** a pesar de disminuir con respecto a 2020 (pasando de 8.37 a 8.36), es el pilar con mayor impacto en CEE y el principal impulsor de net *promoter score* (NPS) o puntaje neto del promotor
  - **Personalización:** pilar con el mayor impacto en lealtad, seguido por integridad y tiempo y esfuerzo
  - **Tiempo y esfuerzo:** pilar mejor evaluado en México; claramente refleja la importancia del cliente al interactuar con las marcas de la manera más sencilla posible y sin esfuerzo
  - **Resolución:** pilar con mayor crecimiento comparado con 2020: subiendo de 15.8% a 16.2%; probablemente, debido a la situación actual, tomó mayor relevancia para el cliente. El consumidor en México busca un buen servicio al cliente
  - **Expectativas:** pilar que por primer año tuvo un decrecimiento en cuanto a CEE
  - **Empatía:** pilar que ha perdido la relevancia que tenía anteriormente, ya que el consumidor, en momentos como el que estamos viviendo, le da más peso a pilares básicos que brindan confianza, tales como la integridad y la resolución

- Hotelería y transporte es la industria con el mayor índice de NPS, lealtad y valor con respecto al precio, y es la industria que se posiciona en el primer lugar del estudio por cuarto año consecutivo, con dos marcas dentro del *Top 10*
- La industria de servicios financieros tuvo el mayor incremento en experiencia online, subiendo dos posiciones en el *ranking* de industrias
- El sector de *online retail* es el de mayor recuperación durante este último año, teniendo el mayor incremento en su CEE comparado con 2020
- Podemos ver una recuperación de la industria de entretenimiento, con base en esfuerzos por conectar y recuperar a sus clientes, pero sin llegar aún a niveles prepandemia
- Los negocios con mayor crecimiento son las aerolíneas y los supermercados. Claramente, los esfuerzos por conectarse mejor con el cliente y asegurar una experiencia de calidad a través de diferentes canales es reconocida por el consumidor

Metodología

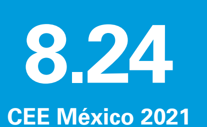
- 8 industrias
- 30 sectores
- 200 marcas con presencia en México
- Más de 5,000 consumidores entrevistados
- Más de 48,000[1] encuestas respondidas
- Encuesta *online* realizada en los meses de mayo y junio de 2021

Componentes evaluados en el estudio

- **CEE:** excelencia en la experiencia del cliente basada en los seis pilares de la CX
- **Valor vs. precio:** percepción del cliente en cuanto al valor asociado a la compra (beneficios y experiencia) en relación con el desembolso económico que realiza
- **Lealtad:** confianza de un cliente habitual para volver a usar un producto o servicio, es decir, repetir la compra
- **NPS *(net promoter score)*:** índice que mide qué tan viable es que un cliente recomiende una marca
- **Canales:** nivel de integración de los canales existentes de la compañía (omnicanalidad), de tal manera que dé al cliente todas las opciones posibles para interactuar con la marca



Resultados destacados del estudio en México



8.24
CEE México 2021

Se mantuvo el mismo nivel de experiencia vs. 2020



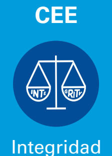
8.41

Pilar mejor evaluado



Pilares con mayor impacto en:

CEE — Integridad



Lealtad — Perzonalización

NPS — Integridad



Industria con mayor NPS

Hotelería y transporte

Logística

Industria más impactada 2021 vs. 2020



La industria de servicios financieros tuvo el mayor incremento en experiencia *online*

Aerolíneas

Supermercados

Sectores con mayor crecimiento vs. 2020



Hotelería y transporte

La primera posición corresponde a esta industria

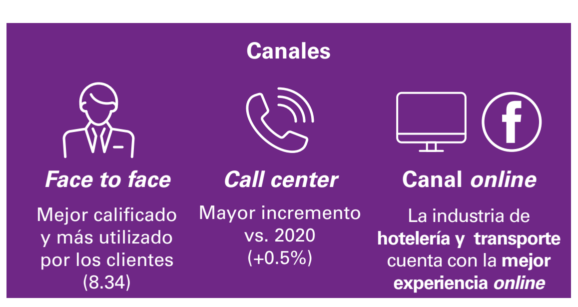
En total, dos marcas de H&T están dentro del ***top 10***



8.10

+0.2%

Pilar peor evaluado, pero el único con incremento vs. 2020



Canales

Face to face
Mejor calificado y más utilizado por los clientes (8.34)

Call center
Mayor incremento vs. 2020 (+0.5%)

Canal *online*
La industria de **hotelería y transporte** cuenta con la **mejor experiencia *online***



Sector con mayor recuperación ante COVID-19

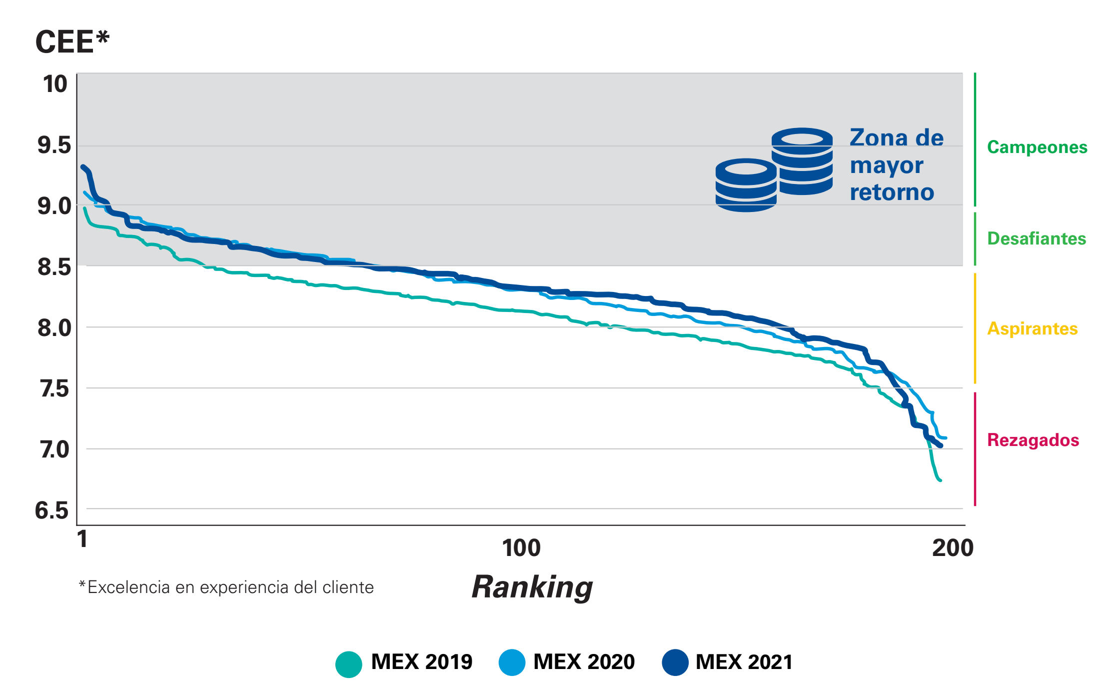
Tiendas departamentales

1 Un entrevistado puede brindar su perspectiva para diferentes marcas, obteniendo así entre ocho y diez respuestas por cada uno de ellos.



La curva de la experiencia del cliente

A pesar del esfuerzo por mejorar en términos de experiencia del cliente, es la primera vez que observamos que la experiencia general no aumentó, sino que se mantuvo en la misma calificación general, considerando las 200 marcas evaluadas en México. El promedio de CEE de las marcas evaluadas se mantuvo con una calificación de 8.24.

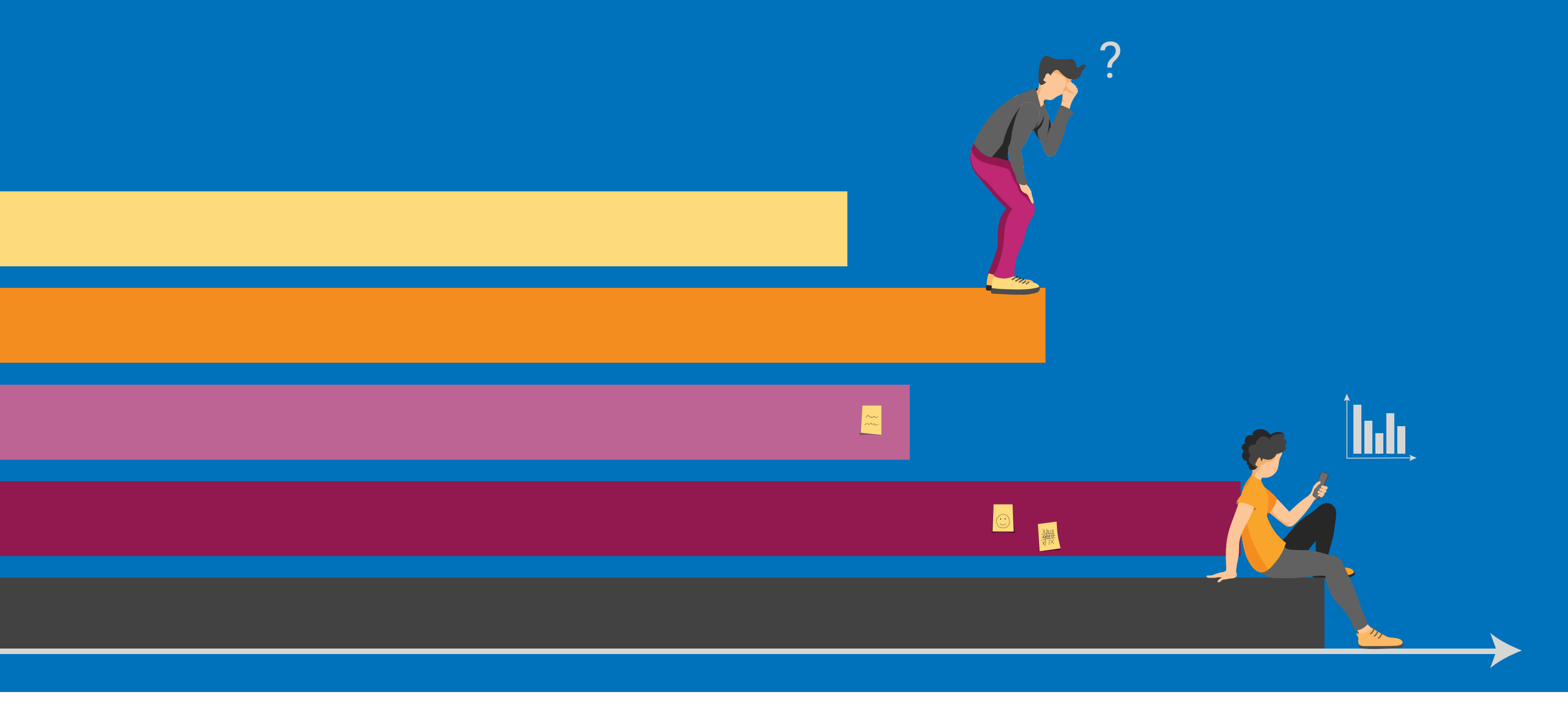


Como podemos ver en la curva de la experiencia del cliente, son varias las marcas que han centrado sus esfuerzos en seguir mejorando. Este año, por primera vez, se cuenta con tres marcas por arriba de 9.0, catalogadas como "campeonas".

Asimismo, identificamos que 29% de las marcas evaluadas por el cliente en 2021 lograron obtener una calificación de entre 8.5 y 9.0 en CEE, catalogándolas como "desafiantes".

Por otro lado, existe una importante área de mejora y oportunidad en las marcas dentro de la zona de "aspirantes", que corresponde a una calificación entre 7.5 y 8.5: 64% de las marcas evaluadas este año están en dicha categoría y deben trabajar para posicionar al cliente dentro de su estrategia de negocio y lograr el salto en términos de CX. De no ser así, corren el riesgo de perder a su consumidor.

Finalmente, 5% de las marcas se ubican en la zona de "rezagados", con una calificación menor a 7.5. Estas marcas no han sabido cómo reaccionar ante este nuevo contexto, por lo que tienen mucho por trabajar a fin de retener o recuperar a su cliente.



Resultados por industria

El estudio evalúa la percepción de 200 marcas en ocho industrias. Solamente tres logran mejorar en cuanto a CX: autoservicio, servicios financieros y entretenimiento. Gracias a este incremento, autoservicio se logra posicionar dentro del *Top 3* de las industrias en nuestro país.

Hotelería y transporte disminuyó ligeramente, y es percibida con el mayor índice de NPS, valor vs. precio y lealtad. Por otro lado, la industria de entretenimiento tuvo el mayor repunte, logrando superar el 8.0 en su calificación de CEE.

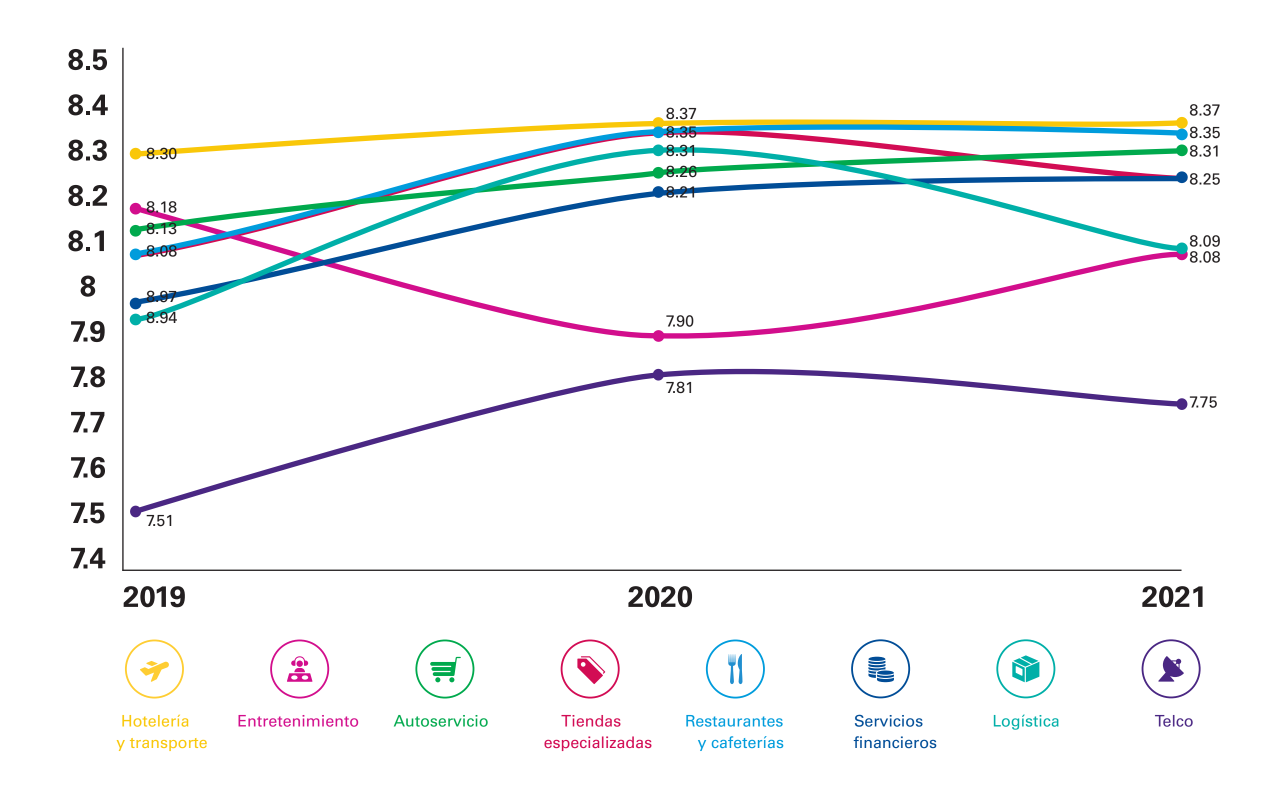
En cambio, la industria de logística tuvo un decrecimiento considerable comparado con su desempeño en 2020 en la experiencia del cliente (-1.9%) derivado de la necesidad de otras empresas de utilizar este servicio, lo que ha propiciado que el nivel de experiencia deseado y la exigencia por un buen servicio se hayan incrementado.

Por su parte, la industria de telecomunicaciones sigue siendo, por cuarto año consecutivo, la industria peor evaluada por el consumidor en México, probablemente debido a la alta dependencia que existe por parte del modelo de trabajo a distancia y la factibilidad de fallas en atención y servicio.

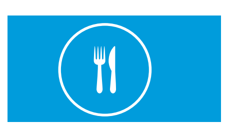
Industria	Excelencia en experiencia del cliente (CEE) 2020	% de cambio vs. 2020	vs 2019 (+/- posiciones vs. 2020)
Hotelería y transporte	8.37	-0.2%	
Restaurantes y cafeterías	8.35	=	
Autoservicio	8.33	+0.8%	+2
Servicios financieros	8.26	+0.1%	+2
Tiendas especializadas	8.25	-1.2%	-2
Logística	8.16	-1.9%	-2
Entretenimiento	8.08	+2.2%	
Telecomunicaciones	7.75	-0.4%	

2021 / 2020

Evolución del CEE antes y durante la pandemia



Las gráficas anteriores muestran que:



Restaurantes y cafeterías es la única industria que se mantiene con la misma calificación de CEE gracias a su adaptación de los medios digitales y la nueva normalidad de consumo en físico



Hotelería y transporte es la industria con mayor NPS, lealtad y valor vs. precio gracias a que sectores como hoteles, aeropuertos y aerolíneas han tenido reacciones rápidas ante la situación que se vive, brindando experiencias únicas para el cliente



Tiendas especializadas tiene un decrecimiento con respecto al año anterior (-1.2%) debido a que dos de los principales sectores, tiendas departamentales y gasolineras, han vivido un verdadero reto en recuperar la relación con el cliente durante 2021 y lograr conectarse con cada mediante el canal de su elección



Logística es la industria con mayor crecimiento en número de detractores (5 puntos porcentuales) y la industria con mayor decrecimiento en NPS



La industria de servicios financieros tiene el mayor incremento en experiencia *online*, dando como resultado un incremento en CEE



Entretenimiento es la industria con mayor incremento de CEE (2.2%) y en NPS (4 puntos porcentuales) gracias a la adaptación a la nueva realidad que tuvo durante 2020 y 2021



Reacción de los sectores durante la pandemia

Existen sectores y marcas que desde marzo de 2020 han sabido reaccionar ante el contexto, cuyos clientes han percibido una mejora en su experiencia.

Varios sectores han tenido la capacidad de observar el nuevo comportamiento del consumidor: mayor penetración de las compras en línea; reducción de experiencias físicas; incremento del tiempo en el hogar, y crecimiento continuo del interés por los alimentos saludables.

El sector de autoservicio en línea tuvo un incremento de 4.1% en la experiencia del cliente, con tres marcas en el *Top 10.* Esta reacción responde a una rápida adaptación.

Dentro de la industria de servicios financieros podemos ver los sectores de banca y servicios de pago que formaron parte del *Top 5* de los sectores con mayor reacción ante el COVID-19.

Por el contrario, en los sectores con menor reacción ante la pandemia encontramos a papelerías y servicios del agua, que sufrieron una disminución en la experiencia del cliente debido a las interrupciones y aplazamiento de entregas que se relacionan directamente con el sector de los servicios especializados en la materia. Derivado del incremento en la demanda del cliente, estos sectores se vieron sobrepasados en su capacidad de logística y resolución de problemas.

De igual forma, los sectores de servicios móviles, cable y TV reflejan un decrecimiento en la experiencia del cliente por la nueva normalidad y comportamientos del consumidor basados en las nuevas formas de compra y trabajo a distancia, que comenzaron a utilizar de forma exponencial los canales digitales.

Sin duda, para seguir mejorando, las organizaciones deberán seguir transitando a través de un cambio de paradigma, que incluye cuatro dimensiones: Cultura, Procesos, Tecnología y Gente para mejorar su CEE, y convertir cada interacción con el cliente en una experiencia única y memorable:





De:		A:
Burocrático y basado en reglas		Ágil y algoritmos
Incrementalismo		Innovador y creativo
Offline con un canal digital		Digital integrado con *offline*
Customer journey como método		*Customer journey* como forma de vida
Customer journey como mapa		Visualización del *customer journey* en tiempo real con base en el comportamiento del cliente en tiempo real
Modelos predictivos aislados para optimización de ventas		Modelos predictivos integrados de conducción siguiendo las mejores acciones, servicio y riesgo de identificación
Basado en canales *ad hoc* de las experiencias del cliente		Cliente omnicanal orquestando experiencias
Customer insights como *input*		*Customer insight* guiado mecánica o artificialmente con toma de decisiones en tiempo real
Pruebas aisladas de IA, ML, *blockchain,* nube en casos de uso y aplicaciones específicos		Construir la infraestructura técnica y de ciencia de datos para que estas tecnologías se integren al *mainstream*
Inflexible e institucional		Responde a eventos inesperados y necesidades de un cliente en evolución en una escala ágil
RR.HH., gestión de personas		RR.HH., trabajo a distancia, innovación y bienestar, liderazgo de servicio



Salón de la fama

México 2021

1

CEE* 9.00

Holiday Inn





















* Excelencia en la experiencia del cliente, por sus siglas en inglés.

Estrategias que entregan resultados

Como podemos observar, el salón de la fama que compone el *top 10* en esta edición está liderado por el sector dedicado a la hotelería y el turismo, aunque, por supuesto, la industria del *retail* está más presente que nunca.

El éxito obtenido por la industria hotelera se debe, en gran medida, a la entrega de experiencias únicas y flexibles que buscan la satisfacción de cada uno de sus clientes. Además, tiene presentes permanentemente los atributos necesarios para desplegar una estrategia que les ayude a alcanzar sus objetivos de forma inclusiva y útil, tanto familiar como socialmente.

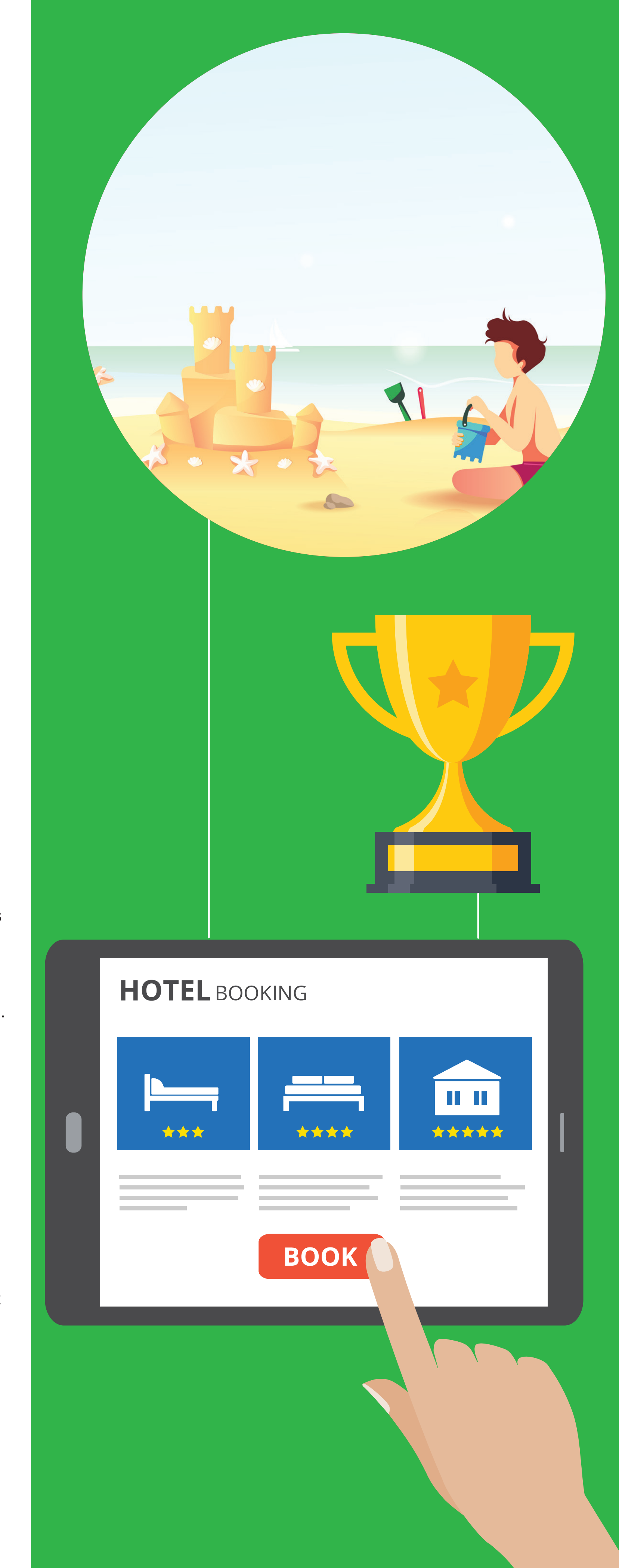
Para hacer esto posible todo inicia con el reclutamiento: es absolutamente necesario que el personal a cargo de las instalaciones y la atención al cliente cumpla los más altos estándares de excelencia en la entrega de servicio, brindando a los huéspedes una experiencia de alojamiento que les invite a regresar.

Por otro lado, hoy las personas buscan ser autosuficientes tanto como sea posible, al tiempo que reciben un servicio de calidad que se anticipe a sus necesidades en todo momento. Para cumplir y aun rebasar tales expectativas, la innovación y la adopción de tecnología de punta es y será, en definitiva, vital para la industria del alojamiento, así como para otros sectores, tales como el de *retail* o comercio minorista.

Empresas dedicadas al sector de consumo ocupan siete de los diez lugares del *top 10* del estudio de este año. ¿Cómo podemos explicar estos resultados? Esta positiva situación seguramente responde al contexto en el que vivimos, el cual ha transformado por completo la forma en que nos relacionamos con las marcas, así como la manera en la que consumimos productos y servicios.

Las empresas enfocadas en la venta de bienes de consumo se han visto obligadas a entrar en la dinámica digital con más fuerza que nunca derivado de la pandemia. Algunas lo han logrado con un mayor índice de éxito y hoy sus servicios se presentan como los más destacados en voz del propio consumidor.

En cualquier caso, tanto en la industria de hotelería y turismo como en los sectores dedicados a la venta minorista, los detonantes de la excelencia en la experiencia del cliente han sido apostar por una cultura de innovación constante; la transformación de los procesos buscando una digitalización total; la adopción y aprovechamiento de novedosas tecnologías, y una visión siempre centrada en las personas y sus intereses.





Pensando a futuro

Es claro que esta edición del estudio nos muestra que el éxito no está basado en un gran producto o servicio ni en una aceptable o buena experiencia para el cliente, sino en responder preguntas como:



¿Qué tan comprometido está el cliente durante su ciclo de interacción con la marca?



¿En qué medida las marcas están presentes en la vida del cliente?



¿Cómo la tecnología hace que todo esto suceda?

El COVID-19 ha obligado a las empresas a actuar con determinación, decidiendo qué mantener a futuro y qué dejar atrás. Para la mayoría esto ha implicado una transición significativa respaldada por nuevas formas de trabajo, en las cuales los silos jerárquicos del pasado industrial dan paso a una cultura ágil para el futuro digital.

Nuestro estudio muestra que las empresas líderes han ido más allá de ver lo digital como un canal; han entendido cómo las nuevas tecnologías apuntan al *customer journey* de extremo a extremo, orquestando capacidades *online* y *offline* para construir experiencias de cliente sin contratiempos, sin esfuerzo, altamente personalizadas, pero al mismo tiempo humanas y memorables.



Las buenas experiencias del cliente no ocurren por accidente, sino por diseño. Solo las empresas que han entendido a su cliente han podido habilitar acciones de transformación. Nuestro estudio de excelencia de experiencia del cliente en 2021 muestra que las marcas que escuchan a sus consumidores son las que logran diferenciarse en el mercado.



Manuel Hinojosa
Socio de Asesoría en Soluciones de Cliente y CRM
KPMG en México


H2O
12:23
-30 %
-30 %

kpmg.com.mx
800 292 KPMG (5764)
asesoria@kpmg.com.mx

KPMG MÉXICO





Contacto

Manuel Hinojosa
Socio de Asesoría en
Soluciones de Cliente y CRM
KPMG en México

Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.







